

INTRANET

La gestión del conocimiento en la Biblioteca Nacional de España: hacia una Intranet Social y Semántica

ANA CARRILLO POZAS

Jefe de Servicio de Intranet. Biblioteca Nacional de España

RESUMEN: En una época de incertidumbre –modernidad «líquida»– como la que vivimos, las organizaciones deben ser flexibles, adaptarse a los cambios y aprovechar al máximo las potencialidades de los individuos que trabajan en ellas. La gestión del talento de los individuos, de su conocimiento, se vuelve más necesaria que nunca. En este trabajo, trazaremos la línea de evolución del único instrumento transversal utilizado hasta ahora en la Biblioteca Nacional de España para la gestión de su conocimiento: la intranet corporativa, y trataremos de dibujar un camino hacia el futuro para la consecución de este fin.

PALABRAS CLAVE: Intranet, Concepto, Modelo de Intranet, Evolución estratégica, Gestión, Gestión de contenidos, Gestión documental, Gestión del conocimiento, Trámites, Biblioteca Nacional de España, Web 2.0, Web semántica, Administración 2.0, Intranet 2.0, Intranet social, Intranet semántica, Empresa, Tendencias, BYOD, Big data, Dispositivos móviles, Retos, Redes sociales corporativas, Comunidades virtuales

1. INTRODUCCIÓN

Si nuestra institución tricentenaria ha sabido adaptarse a los tiempos y posicionarse como una institución cultural de primer orden ha sido gracias al talento e innovación de sus profesionales. El talento, la innovación y la

creatividad son hoy valores en alza. En una época de incertidumbre como la que vivimos, caracterizada por el sociólogo, filósofo y ensayista polaco Zygmunt Bauman¹ como «tiempo líquido», la modernidad «sólida», estable y repetitiva que conocíamos se ha transformado en una modernidad «líquida», flexible y voluble. Ello exige a los individuos que sean flexibles y que estén dispuestos a cambiar. Y les exige presteza para cambiar de tácticas y estilos, para ir tras las oportunidades según la disponibilidad del momento. Ahora cuentan con más medios que nunca para ello. Los medios sociales dan protagonismo al individuo, le permiten hacerse oír en contextos antes inéditos. Confirman el cambio estructural imparable que viene transformando valores, mercados, leyes y a la sociedad en su conjunto.

El concepto de la modernidad líquida acuñado por Bauman es recogido por las tendencias de liderazgo del momento, que proponen estrategias de creatividad e innovación a las empresas y organizaciones para subsistir en estos tiempos líquidos.

En este contexto, si las organizaciones no se adaptan a estos cambios están condenadas a desaparecer y, para sobrevivir, deben aprovechar al máximo las potencialidades de los individuos que trabajan en ellas. La gestión del talento de los individuos, de su conocimiento, se vuelve más necesaria que nunca.

Si la teoría del conocimiento ha tratado de identificar, optimizar y gestionar los activos intelectuales de las organizaciones, tanto en forma de conocimiento explícito (contenido en los sistemas organizados) como en forma de conocimiento tácito (poseído por personas o comunidades), es imprescindible encontrar instrumentos que nos permitan hacer una gestión eficaz del conocimiento de nuestra organización, así como profundizar en tecnologías más inteligentes que las utilizadas hasta ahora, como podrían ser las de la web semántica.

En este trabajo, trazaremos la línea de evolución del único instrumento transversal utilizado hasta ahora en la Biblioteca Nacional para la gestión de su conocimiento: la intranet corporativa, y trataremos de dibujar un camino hacia el futuro para la consecución de este fin.

2. ¿QUÉ ES UNA INTRANET?: EVOLUCIÓN DE SU CONCEPTO

La necesidad de compartir información y aplicaciones entre los empleados ha llevado a las organizaciones a implantar plataformas y sistemas de información en sus redes internas con tecnología internet. Estas redes de ordenadores, protegidas por los cortafuegos de sus sistemas informáticos, han permitido ir sumando piezas en estos sistemas que, a modo de puzzles, han ido conformando un mapa de información y conocimiento corporativos propio, si bien desestructurado la mayoría de las veces y sin posibilidad de explotación.

¹ BAUMAN, Zygmunt. *Tiempos líquidos*. 2007.

De aquí nacen las intranets de las organizaciones, que han ido evolucionando arrastradas por la propia evolución de Internet. Desde su aparición a mediados de la década de los noventa del siglo pasado, el concepto de intranet como **red informática dentro de una organización** fue dando paso a otros conceptos más complejos. En un principio, las primeras definiciones tenían una vertiente ampliamente tecnológica y además sugerían ambigüedad, pues aludían a red física interna al mismo tiempo que se referían a ella como página web o portal interno, comparando red informática con contenido o información. Sin embargo, para la persona que acuñó el término intranet, el Dr. Steven L. Telleen² en 1995, tenía la connotación de una web interna más que de un Internet interno. En 1996 encontramos en la prensa un artículo de Bill Gates³ en el que menciona el término de intranet como la última palabra de moda en informática. Y anticipa que la verdadera utilidad para las empresas estará en el uso de una red intranet para dar a los empleados la información que necesitan para ser más eficaces.

Posteriormente y en la medida en que la intranet fue extendiéndose como sistema de información, la teoría de la gestión del conocimiento identificó claramente a la intranet como la herramienta idónea o el instrumento estratégico que podía dar soporte a la gestión del conocimiento en las organizaciones (Fernández de las Heras y Díaz de Cerio, 2000; Alòs-Moner, 2002). Así, comienza a utilizarse el término **intranet del conocimiento** para aludir a un espacio único de información y puerta de acceso a los conocimientos de la empresa. Lara-Navarra y Maniega-Legarda (2011) citan en su artículo la reunión organizada por Socadi en 1998 sobre Intranets⁴, en la que se registra cómo Josep María Rodríguez Rovira distingue una fase, incipiente entonces, en la evolución de las tecnologías web, en la que «la gestión del conocimiento se presenta como el cambio más importante que las intranets pueden aportar a las organizaciones».

Más tarde, y debido a la irrupción en Internet del concepto de Portal, con ejemplos como Yahoo o Terra, en los que se ofrecían cada vez más y mejores servicios a los usuarios, se adaptó este concepto de Portal de Internet a la intranet corporativa, dando lugar así al término de **Portal Corporativo** y sus variantes, como **Portal del Empleado**. El Portal Corporativo se define, por tanto, como un sistema de información que ofrece, a través de un único interfaz universal, diferentes servicios y contenidos adaptados a las necesidades o intereses de una determinada comunidad virtual de usuarios dentro de una organización. Y el Portal del Empleado es el espacio virtual de relación, colaboración y gestión del conocimiento para el personal de una determinada administración u organismo.

A partir de 2004 con la reinvencción de Internet por Tim O'Reilly⁵ y con el fenómeno global de las redes sociales desde 2007, el paradigma 2.0

² TELLEEN, Steven L. *IntraNet Methodology*. 1995.

³ GATES, Bill. *Redes Intranet*. 1996.

⁴ ABADAL, Ernest. *Intranets documentales*. 1998.

⁵ O'REILLY, Tim. *What is Web 2.0*. 2005.

comienza a impregnar numerosas actividades (empresa 2.0, comunicación 2.0, etc.) y a extenderse también a los portales corporativos; así, se acuña el término **Intranet 2.0** o **Intranet Social** a partir de 2008 para referirse a la incorporación de las herramientas de la web 2.0 a las intranets. Y se vinculan éstas al paradigma de Gobierno Abierto.

Un estudio realizado por la consultora Prescient Digital Media⁶, (Prescient, 2011), en el que se examina el uso de los medios sociales en intranets corporativas, así como su magnitud, uso y popularidad por empleados y directivos, revela que las 10 herramientas más populares de las intranets 2.0 son las siguientes: blogs, foros de discusión, mensajería instantánea, wikis, comentarios de usuarios, RSS, búsqueda por etiquetas, vídeo, red social corporativa y microblogging. El informe de Nielsen de 2009, citado en el artículo de Bejarano-Palma et al. (2011), «subraya cómo las intranets se han convertido en un punto estratégico para incrementar la eficiencia de las organizaciones (...) y es previsible que se vayan incorporando como soporte al gobierno abierto y la administración 2.0».

Sin embargo, la incorporación de tecnología social en las intranets no está exenta de retos: en primer lugar porque la implantación de una Intranet Social conlleva un importante cambio en la cultura organizacional; el mismo cambio que conllevaba la implantación de un programa de gestión del conocimiento. Sánchez Montero (2000) menciona este reto al hablar de las ventajas que ofrece una intranet para la empresa, y que nos valdría también para lo que puede suponer implantar una intranet social: «la implantación de un programa de gestión del conocimiento conlleva un importante cambio en la cultura corporativa de la empresa. Significa una evolución hacia un nuevo modelo de organización que desarrolle las capacidades individuales y colectivas de la empresa y consiga que la organización aprenda, se haga más inteligente por sí misma: un modelo horizontal, más participativo y democrático, con gran importancia del trabajo en equipo, desaparición de intermediarios y en contraposición a un modelo jerárquico-piramidal». También se refieren al mismo problema Lara-Navarra y Maniega-Legarda (2011), para quienes, al hablar de intranets, persiste uno de los eternos problemas: implantar una cultura organizacional basada en la colaboración y la transparencia.

Otro reto, ampliamente documentado, es el de la participación de los usuarios en las herramientas de colaboración y participación. La famosa regla del 90-9-1, popularizada por Jacob Nielsen (2006) sobre un trabajo original de William C. Hill, identifica el grado de participación de los usuarios en la mayoría de las comunidades en línea: el 90% de los usuarios son participantes silenciosos, *lurkers*, un 9% son contribuidores intermitentes y el 1% son los que llevan a cabo la mayor parte de las tareas. Por otro lado, más de dos tercios de las comunidades corporativas que se crean no consiguen sus objetivos de negocio ni de participación.

⁶ Prescient Digital Media. The Social Intranet Study 2011.

Actualmente, el artículo de la Wikipedia sobre Intranet⁷ sigue ofreciendo una definición con un componente en gran medida tecnológico. No en vano, el artículo está sometido a discusión por desacuerdos en la definición: «una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales». Dicha definición no se ajusta del todo a la realidad cambiante en que vivimos. La separación cada vez más difusa entre el tiempo personal y el laboral hace que el uso de los dispositivos móviles personales se extienda cada vez más en las empresas y que, incluso, algunas no puedan impedir esta tendencia. Conocida como BYOD, *Bring Your Own Device*, (Cabrera, 2012), alude a la tendencia cada vez más en auge por parte de algunos empleados de llevar a la oficina su propio dispositivo móvil, tableta o teléfono, para trabajar y acceder a los recursos privados de su organización (correo electrónico, aplicaciones...). Así, el dispositivo personal se convierte en un puente entre la red corporativa e internet, de modo que el reto para las empresas consiste en garantizar la seguridad en entornos tan abiertos.

En un post publicado por Ben-Yehuda⁸ en el blog de IBM se recomienda que en ausencia de una política BYOD, las organizaciones deberían establecer unas reglas muy claras en el acceso a datos oficiales desde dispositivos móviles personales. Muchas empresas están posicionando sus intranets como la puerta de entrada a herramientas y aplicaciones, convirtiendo a las intranets en la «llave maestra» de sus organizaciones.

3. LA BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA POR DENTRO: HISTORIA DE SU INTRANET

En los últimos años, y fundamentalmente desde 2004, la estructura orgánica de la Biblioteca comenzó a evolucionar notablemente, creciendo en un 122% el número de áreas o departamentos entre 2004 y 2010. Esta ampliación de departamentos ha ido ofreciendo al exterior una imagen de institución sólida y con clara voluntad de reestructuración organizacional interna y de convertirse en un referente cultural y de investigación importante. La implicación, además, de las sucesivas Direcciones en los asuntos de gestión y planificación de calidad hizo posible que la Biblioteca contara por primera vez con un Plan Estratégico en 2006 que comenzó a marcar el rumbo de la institución hacia lo que es hoy día: la primera institución cultural de España y la quinta biblioteca nacional del mundo.

Así como reza la introducción del Plan Estratégico 2012-2014⁹ en vigor, el carácter perdurable de la Biblioteca Nacional la obliga a abrirse a la innovación. La celebración de sus 300 años de historia, así como la multitud de

⁷ Intranet [en línea]. *Wikipedia: la enciclopedia libre*, 2012. [fecha de acceso 3 de octubre de 2012]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Intranet&oldid=59921085>

⁸ BEN-YEHUDA, Gadi. *Smart policies for smartphones*. 2012.

⁹ BNE. Plan Estratégico 2012-2014.

proyectos que lidera y en los que participa, sitúan a la Biblioteca en un nivel de oportunidades para la innovación y el emprendimiento en productos y servicios diferenciales y con valor añadido. Pero al mismo tiempo, genera una multiplicación de información y conocimiento en su interior que es necesario sistematizar para que beneficie a la institución en su conjunto.

Desde esta perspectiva se contempló la decisión de definir en 2006 un Modelo de Intranet para la Biblioteca Nacional que fuera el principal instrumento para estos fines, como veremos más adelante.

En la actualidad, la Biblioteca Nacional de España, con dos sedes físicas y una sede electrónica, cuenta con 510 efectivos¹⁰ a los que da servicio la Intranet corporativa.

Por lo que respecta a su origen, podríamos decir que fueron Julia García Maza y Concha Lois Cabello quienes impulsaron la primera Intranet en la Biblioteca. En el año 2000, en colaboración con la Unidad de Coordinación Informática (UCI), crean una página web en la red informática interna, dando lugar así a lo que sería la primera Intranet de la Biblioteca Nacional.

La página tenía este aspecto



Figura. 1. Primera versión de Intranet de la BNE (año 2000).

Y se caracterizaba por suministrar información básica acerca de algunas unidades de la institución y por ofrecer acceso a algunos servicios de consulta de bases de datos y otros recursos, así como a documentos de uso común.

En 2004 los mismos departamentos de Referencia e Informática comienzan a trabajar en el desarrollo de una nueva versión de Intranet sobre la herramienta de gestión de contenidos Oracle Portal. Dicha versión se pone

¹⁰ Según datos del Área de Recursos Humanos, a día 11 de octubre de 2012.



Figura. 2. Segunda versión de Intranet de la BNE (año 2004).

en marcha en enero de 2005 y su gestión a partir de entonces se realiza por un proyecto conjunto entre los departamentos de Relaciones Institucionales, Informática y Gabinete de Prensa.

Su principal característica era el estar estructurada de manera orgánica y con sus procesos de publicación centralizados en el Área de Relaciones Institucionales. Ésta se encargaba de asegurar el suministro de la información más importante de los distintos departamentos de la Biblioteca.

Elementos novedosos de la segunda versión fueron también la introducción de un elemento identificador (usuario y contraseña) a los contenidos, aunque sin sincronización todavía con el Directorio Activo, y la prestación de un servicio de foros.

El año 2006 marca un hito en la evolución de la Intranet corporativa, pues administrativamente se crea una unidad específica para su gestión, el Servicio de Coordinación de Intranet, dependiente de la Dirección de Planificación y Organización, cuya jefatura pasa a recaer en un Facultativo de Bibliotecas (*quien suscribe este artículo*). La existencia ya de una unidad administrativa específica posibilita que a partir de entonces se trabaje en el diseño de un Modelo de Intranet corporativa así como en la planificación de su proyección a futuro. Sobre estas bases se pone en marcha la tercera versión de Intranet, en marzo de 2009.



Figura 3. Tercera versión de la Intranet de la BNE (año 2009).

Por primera vez, se dota a la Biblioteca de un Portal Corporativo o Portal del Empleado que integra en una única plataforma todo un conjunto de contenidos y servicios que dan acceso al conocimiento compartido de la institución, facilitan la comunicación transversal entre empleados a través de mecanismos de participación y colaboración, y permiten la realización de trámites en línea: solicitar vacaciones, material de oficina, cursos de formación, tarjeta de aparcamiento y reconocimiento médico. Trámites en línea que desmaterializan los procedimientos, haciendo desaparecer el papel en los archivos de oficina y agilizando gestiones a usuarios y tramitadores.

El objetivo que pretendía conseguirse con el desarrollo e implantación de este *germen* de Portal del empleado era una mejora en los procesos internos para hacerlos más eficientes, y de este modo, facilitar entre los empleados un

BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA intranet

Bienvenid@, Javier Fernández de Castro [Cerrar sesión](#)
 Tienes 3 tareas pendientes

La BNE | Procedimientos | Recursos | Comunidades | Empleado | Área personal

Directorio de la BNE | Memorias y estadísticas | Evaluación y calidad | Proyectos | Memoria gráfica | Novedades | Directorio | Agenda | BNE.es

Búsqueda avanzada

alertas RSS - Todas las alertas

20 de junio, 2014
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh
 en: NombreCategoría

20 de junio, 2014
 Epsum factorial non deposit quid pro quo hic escorol. Olypian quarrels et
 en: NombreCategoría

20 de junio, 2014
 Li European lingues es membes del sam familie. Lor separat existentie es
 en: NombreCategoría

20 de junio, 2014
 Ma quande lingues coalesce, li grammatica del resultant lingues es plu simplic
 en: NombreCategoría

novedades RSS - Todas las novedades

Lo más reciente | Lo más valorado | Lo más leído

La Directora, Glòria Pérez Salmerón, nos invita a participar en el Tricentenario de la BNE
 Autor: Loren ipsum dolor
 3 comentarios Me gusta 9

La versión 4 del Institutional Repository Bibliography accesible desde la intranet
 Autor: SE amet consectetur
 1 comentario Me gusta 36

Ciudades a finales del siglo XIX
 Autor: Deen nonummy nibh
 3 comentarios Me gusta 18

La presentación de Mar Hernández, "tema del momento" en SlideShare
 Autor: Eit sed
 3 comentarios Me gusta 12

agenda RSS - Toda la agenda

Lo más reciente | Lo más valorado | Lo más leído

20 de junio, 2014
 Libros de magia, conferencia a cargo de Juan Tamarit
 en: Conferencias y presentaciones
 Exportar a mi calendario
 3 comentarios Me gusta 9

21 de junio, 2014
 Pablo Minguet. Engaños a ojos vista. El primer libro de magia en español, conferencia a cargo de Manuel Tena
 en: Conferencias y presentaciones
 Exportar a mi calendario
 1 comentario Me gusta 24

13 de septiembre, 2013
 Ciclo La Biblioteca de... Luis Alberto de Cuenca
 en: Ciclos
 Exportar a mi calendario
 9 comentarios Me gusta 18

14 de septiembre, 2013
 Inauguración de la exposición Joaquín Costa. El fabricante de ideas
 en: Exposiciones
 Exportar a mi calendario
 3 comentarios Me gusta 12

mi menú

Directorio
 Agenda
 Vacaciones
 Control de horas
 Unicorn
 Epsum factorial non
 Deposit quid pro
 Hic escorol
 Olypian quarrels et
 Congolium sic

soporte intranet

intranet@bne.es
 91 516 80 73 (ext. 123)
 No encuentro lo que busco
 Preguntas frecuentes
 Contacto

destacamos

Organigrama
 Menú de cafetería
 Plantillas de documentos
 Diccionarios prácticos
 Manuales Unicorn
 Catálogo BNE

exposiciones

América Latina 1810-2010: 200 años de historias

redes sociales

f b y t b n e

La BNE	Procedimientos	Recursos	Empleado
Dirección de la BNE	Lectores	Recursos profesionales	Recursos humanos
Memorias y estadísticas	Colecciones	Glosarios y diccionarios	Formación
Evaluación y calidad	Cooperación	Congresos y jornadas	Unidad de coordinación informática
Proyectos	Acción cultural	Plantillas de documentos	Seguridad y servicios generales
Memoria gráfica	Contratación administrativa	Tutoriales	Salud y bienestar social
Novedades		Catálogos y recursos de la BNE	Servicios bibliotecarios
Directorio		Aplicaciones bibliotecarias	Centrales sindicales
Agenda			Cafetería
BNE.es			

GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE CULTURA

Copyright © Biblioteca Nacional de España - Aviso legal - Política de Privacidad - Contacto

Síguenos: f b y t b n e

Figura 4. La Intranet de la BNE actual, cuarta versión (2012).

mejor acceso a la información, una reducción de trámites, de documentos y de plazos de tramitación.

Otra novedad fue la implantación de un modelo de gestión de la Intranet, distribuido y coordinado, en el que se combinaban las funciones de coordinación y centralización en la administración del portal, con la delegación de competencias en la publicación de contenidos en las diferentes áreas y departamentos de la institución. Así, se comienza con una red distribuida compuesta por 64 editores de todas y cada una de las diferentes unidades, que permite que la información corporativa esté actualizada de forma más eficaz, sin necesidad de intermediarios ni desfases.

A finales de 2010 se acomete un proyecto de análisis y comprensión de las necesidades de los usuarios de la Intranet en producción (versión 2009). La motivación fundamental venía de la necesidad de adaptarse a los cambios que se producen de manera natural en una institución tan dinámica, así como de la decisión de resolver determinadas insatisfacciones de los usuarios en cuanto al acceso a la información. Su finalidad era no sólo revelar sus puntos fuertes y logros alcanzados así como sus deficiencias, sino definir un Plan de Acción que dibujara la evolución estratégica de la Intranet corporativa para los próximos años.

Se redefine así el modelo de intranet, revisando el concepto de portal del empleado, y se orienta hacia un nuevo modelo de **intranet 2.0** o **intranet social**, más participativo y dinámico, que haga del usuario de la intranet el eje y elemento estratégico. El contenido y los procesos, por tanto, pasan a ceder el protagonismo al usuario.

Se trata de una Intranet orientada a una serie de conceptos clave como son: sencillez de uso, personalización del portal y participación del usuario. Incorpora por vez primera el procedimiento de *single sign-on* (sistema centralizado de autenticación y autorización), lo que evita que el usuario tenga que introducir usuario y contraseña para acceder a contenidos o servicios protegidos. A través de ciertas mejoras en el diseño de interacción, la arquitectura de contenidos o el diseño gráfico, se busca que el usuario sea el centro, permitiéndole personalizar la profundidad y detalle de la información y las herramientas que usa con mayor frecuencia. Además se ofrecen componentes que permiten la participación del usuario en la valoración de contenidos, comentarios o creación de páginas de enlaces de interés.

Y sobre todo, se busca incrementar la calidad del acceso a la información y al conocimiento corporativo, ofreciendo un mismo esquema de información alineado con el Mapa de Procesos de la institución.

4. MODELO DE INTRANET DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA

El primer Modelo de Intranet de la Biblioteca se define en un informe interno¹¹ que presenta un nuevo concepto, acorde con el Plan Estratégico

¹¹ BNE. *La Intranet de la Biblioteca Nacional: informe sobre su situación actual y planteamiento de una nueva definición*. 2006.

de la misma, uno de cuyos objetivos era impulsar la Intranet mediante la definición de un nuevo diseño que permitiera la comunicación transversal y generara ámbitos virtuales de trabajo cooperativo.

El análisis interno que se presentó en dicho informe identificaba a una institución dinámica y con voluntad de adaptación a los entornos cambiantes en que se encontraban y encuentran también hoy las bibliotecas, y proponía apostar por la implementación de un portal corporativo, entendido como una herramienta capaz de promover una cultura corporativa, desarrollar un modelo organizativo de trabajo y propiciar una eficaz gestión del conocimiento interno.

El análisis revelaba también algunas debilidades en 2005: los inconvenientes que sufrían los empleados derivados de la dispersión de información, de la deficiente comunicación interna, de la escasez de documentación de los procedimientos y de la escasa coordinación de los departamentos y servicios.

A raíz del segundo análisis de situación que se realizó en 2010, el Modelo de Intranet se revisa y actualiza. Sus principales líneas muestran que está compuesto por las siguientes dimensiones:

4.1. *Dimensión Conceptual:*

- a) **Concepto:** definido en 2006 como Portal del Empleado, a finales de 2010 se reorienta hacia un modelo de Intranet 2.0.
- a) **Aspectos legales y normativos:** se advierte de la necesidad de tener en cuenta la normativa y legislación que pudiera afectar a un portal corporativo interno, referente a protección de datos de carácter personal, protección de derechos de autor, disposiciones en materia de administración electrónica, normativa referente a gestión documental, etc.

4.2. *Dimensión Organizativa:*

- a) **Modelo de Administración:** el modelo de administración y gestión de la intranet corporativa es distribuido y coordinado, estableciendo una delegación de competencias en distintos niveles de descentralización. En su inicio, está compuesto de cuatro subsistemas: CMS (Gestión de Contenidos), ADM (Administración de usuarios y módulos), BPM (Workflows) y GW (Groupware). A éstos, se le añade en 2011 el subsistema de Gestión Documental (GD).
- b) **Modelo de Gestión de Contenidos:** modelo distribuido y coordinado a través de una red de publicadores de contenidos de cada uno de los departamentos de la Biblioteca.
- c) **Modelo de Gestión Documental:** en 2006 se sugiere la incorporación de un Sistema de Gestión Documental, entendido como un repositorio de toda la documentación electrónica de la biblioteca y que permi-



Figura 5. Modelo de Gestión de la Intranet.

ta sistematizar el ciclo vital de cualquier documento electrónico. En 2011 se define este Sistema¹² y la integración entre la Intranet y Alfresco. En lo que se refiere al control de la documentación electrónica de la BNE, el modelo propone que la Intranet sea la puerta de acceso a un Sistema de Gestión Documental y a un repositorio de documentación electrónica institucional, y que dicho acceso no sea único desde la página de Inicio, sino que esté integrado en cuantas funcionalidades lo requieran (Grupos de trabajo, repositorios de documentos, documentación asociada a los contenidos del portal, etc.).

- d) Perfiles de usuario:** se diseña una administración de usuarios de la Intranet en grupos, roles y permisos. Grupos determinados bien por sus objetivos de trabajo, bien por sus funciones, procesos o competencias; asimismo, se intenta determinar qué perfiles se van a crear y cómo van a poder acceder a los documentos.

¹² BNE. *Modelo Estratégico para la Gestión Documental*. 2011.

4.3. *Dimensión Funcional:*

- a) **Arquitectura de información:** en 2006 se propone evolucionar desde la anterior estructura de contenidos orgánica hacia una estructura temática, transversal y más orientada al usuario. En 2011 se revisa este modelo para alinearlo con el Mapa de Procesos de la BNE, de modo que la estructura de contenidos de la cuarta versión de Intranet (2012) es básicamente por procesos.
- b) **Esquema de metadatos:** se identifica la necesidad de catalogar los contenidos con los metadatos necesarios para la posterior recuperación de información en el buscador avanzado. Se establece la utilización del modelo de metadatos DublinCore.
- c) **Diseño de interacción:** se busca mejorar la experiencia de los usuarios con la Intranet, la actualización de la línea gráfica, y la creación de imagen de marca.
- d) **Servicios:** para poder hacer de la Intranet el «Portal del Empleado», se define qué tipo de servicios se prestarán a los usuarios (trámites, gestiones, directorio de empleados, agenda, etc.); se recomienda analizar también qué nivel de integración será necesaria con las aplicaciones de gestión. A finales de 2010 el estudio de usuarios realizado permite identificar los servicios realmente demandados, y analizar la viabilidad de su implantación en la plataforma actual.

4.4. *Dimensión tecnológica:*

- a) **Herramienta para la gestión de contenidos de la Intranet:** se realiza un estudio para determinar el tipo de software más apropiado, dentro de las herramientas CMS, y el que mejor se ajuste al modelo descrito y a las necesidades de la Biblioteca.
- b) **Integración con otras herramientas, sistemas y bases de datos:** se indica que deberá estudiarse junto con el área de informática qué medidas pueden tomarse para gestionar eficazmente los recursos de información de la biblioteca, de tal modo que puedan aplicarse determinadas actuaciones que permitan derivar la información hacia la Intranet (como por ejemplo, recortar el uso de las unidades de red compartidas, acceder a determinadas aplicaciones sólo a través de la Intranet, etc.).
- c) **Seguridad informática:** se trata de garantizar, mediante las herramientas de seguridad correspondientes, la identidad de los individuos y máquinas, y que se proporcionen conexiones cifradas entre los usuarios y su entorno de trabajo que aseguren la privacidad y protejan los datos mientras viajan o estén almacenados.

4.5. *Dimensión social:*

Supone la definición de la estrategia de gestión de entornos de colaboración e integración en redes sociales: definición de necesidades de comunicación interna, trabajo en grupo y comunidades de práctica. Análisis y viabilidad de las herramientas tecnológicas existentes.

5. MIRANDO HACIA EL FUTURO

Daniel Innerarity¹³ (2011) nos habla del cambio que ha supuesto el paso de la Sociedad de la Información de los años 80 o 90 del S. xx a la Sociedad del Conocimiento de nuestros días. Si la primera se refería a un único problema: el acceso, acumulación y disponibilidad de la información, en una Sociedad del Conocimiento el problema no es conseguir la información sino ordenarla y organizarla con sentido. Hay otra característica fundamental, según él, y es que el saber experto se ha pluralizado, se ha expandido en la sociedad. La ciudadanía, esta *ciudadanía científica*, tiene más competencia técnica y más competencia cognitiva, y esto ha relativizado el poder de los expertos. Innerarity menciona también cómo las profesiones con funciones de mediación –profesor, médico, periodista y otras– se han visto asediadas por la horizontalidad de la sociedad. Estas profesiones, dice, se tienen que redefinir. Y aquí podríamos incluir a nuestra profesión: gestores de la información - bibliotecarios, archiveros, documentalistas-.

Este panorama sitúa a las Administraciones Públicas del S. xxi como organizaciones del conocimiento. Y su apuesta por la economía del conocimiento será una inversión a largo plazo, pues creará organizaciones más capacitadas intelectualmente.

En este sentido, una de las tecnologías que más está trabajando en la organización del conocimiento es la Web Semántica.

Aplicada a un portal corporativo, dicha tecnología nos llevaría a un modelo de **Intranet Semántica** cuyas soluciones irían encaminadas a la búsqueda y recuperación de información inteligente, puesto que el conocimiento explícito que poseen hoy las organizaciones en repositorios de texto, en sistemas de gestión de contenido y en sistemas de gestión documental sólo nos dan unas capacidades limitadas de estructuración y sentido de los documentos.

Además, grandes empresas y organizaciones se empiezan a enfrentar a otro reto derivado de la explosión y aumento exponencial de la información, donde, según IBM, sólo en los dos últimos años se ha generado el 90% de toda la información que existe en la actualidad, y el 89% de estos datos no están estructurados. Se espera que en 2020 los datos se multipliquen por 50. Lo que preocupa a las grandes compañías y organizaciones de todo el mundo es poder almacenar los datos, discriminarlos, procesarlos y

¹³ RTVE. Daniel Innerarity. Para todos La 2, 29 de noviembre de 2011.

analizarlos. Las tecnologías de *big data* y *big analytics*, por tanto, tratan de encarar el reto del análisis y aprovechamiento de grandes bases de datos.

Por otro lado, vivimos un cambio de paradigma por lo que respecta a la Administración Pública, hacia un modelo proactivo en el que se pone en valor la escucha, la conversación y el compartir información y conocimiento mediante herramientas de web social entre sus miembros y con los ciudadanos. El paradigma de Gobierno Abierto apela a nuevo rol, en el que los empleados 2.0 deberán asumir tareas, habilidades y objetivos sociales en su relación con los ciudadanos. No sólo es importante el despliegue de estrategias de social media en las redes, sino el desarrollo de una auténtica cultura de lo social dentro de la organización, de forma que los activos humanos complementen y enriquezcan la identidad digital de su organización, tal y como predice José Luis Rodríguez¹⁴.

Ante este panorama, la explotación de información y de inteligencia corporativa, el análisis de los datos y la recuperación e interpretación de la información con resultados más ricos, se convierte en el principal activo y elemento estratégico de una organización. Y las estrategias a adoptar podrían encaminarse hacia estas líneas de trabajo:

- **Avanzar en el modelo de Intranet Social:**

La introducción de tecnología social en el interior de las organizaciones se ha demostrado como una herramienta de eficiencia. Según datos de la Fundación Orange, citados por Pastor (2011), las empresas que han integrado las herramientas de la web 2.0 dentro de su flujo de trabajo han visto aumentar el acceso al conocimiento o *know-how* interno en un 77%, y se localiza más fácilmente a los profesionales con talento para desarrollar los diversos procesos empresariales (concretamente un 52% más). Así, trabajar con herramientas para la colaboración incrementa el éxito en innovación un 28% respecto a trabajar sin ellas.

La incorporación de una **red social corporativa** en el seno de una organización potencia la capacidad de compartir conocimiento entre profesionales y de establecer relaciones que permitan la colaboración en red para la puesta en práctica y la realización de proyectos. Son herramientas que pueden ayudar a aprovechar la sabiduría colectiva de la organización y compartirla dentro de ella. Según IBM¹⁵, las redes sociales corporativas serían una de las innovaciones a adoptar para los próximos diez años.

Otras acciones como la puesta en marcha de **comunidades de práctica** facilitan la reutilización del conocimiento corporativo, debido a la utilización de herramientas que permiten su almacenamiento y flujo adecuado. Las comunidades de práctica son entendidas como un grupo de personas de una organización que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés

¹⁴ Generalitat de Catalunya. Predicciones para el 2012 sobre Administración y redes sociales.

¹⁵ <http://innovacion.ticbeat.com/ibm-presenta-innovaciones-proximos-10-anos/>

común acerca de un tema y que pretenden profundizar en su conocimiento sobre esta área a través de una interacción continuada, el enriquecimiento mutuo y el intercambio de experiencias. Podríamos citar como modelo de comunidades de práctica, las del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya, en el marco del programa «Compartimos», que pretende promover el aprendizaje mediante el intercambio de experiencias y de buenas prácticas.

- **Intranet Semántica:**

Otra estrategia sería la de analizar y profundizar en la aproximación de las **tecnologías de la web semántica** a las intranets corporativas, y cómo pueden ayudar a la explotación más inteligente del conocimiento poseído en los sistemas de información corporativos como el gestor de contenidos, el gestor documental y otros.

Como hemos visto al principio, el futuro de las intranets irá de la mano de las tendencias¹⁶ que se vayan produciendo en las empresas, en la tecnología y en la sociedad. Tendencias como las mencionadas más arriba u otras como el incremento del uso de la tecnología móvil; la *gamificación* o aplicación de técnicas de juego en contextos y entornos no lúdicos con el objetivo de resolver problemas o conseguir un mayor compromiso; u otras como la tecnología proactiva, que haría que tu intranet sea lo más parecido a un asistente personal.

El que muchas de estas tecnologías sean emergentes hace que debamos estar atentos a su evolución, pues tarde o temprano llegarán a nuestras organizaciones y a nuestras intranets corporativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABADAL, Ernest. Intranets documentales. *El profesional de la información* [en línea], 1998, junio, v. 7, n. 6, pp. 35-38. [Fecha de acceso 27 de septiembre de 2012]. Disponible en Internet: http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1998/junio/intranets_documentales.html
- BAUMAN, Zygmunt. *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre*. Barcelona: Tusquets, 2007. ISBN 9788483830291.
- BEJARANO-PALMA, Javier, *et al.* Entorno colaborativo de trabajo: la intranet 2.0 de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía. *El profesional de la información*, 2011, marzo-abril, v. 20, n. 2, pp. 183-190.
- BEN-YEHUDA, Gadi. Smart policies for smartphones: accessing official data on personal devices. *The Business of Government Blog* [en línea]. 13 de septiembre de 2012. [Fecha de acceso 29 de septiembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.businessofgovernment.org/blog/business-government/smart-policies-smartphones-connecting-personal-devices-work>

¹⁶ Como ejemplo, puede consultarse uno de los informes de tendencias de Gartner: Top 10 strategic technology trends for 2012. <http://www.gartner.com/technology/research/top-10-technology-trends/>. O bien, las innovaciones para los próximos diez años que predice IBM: <http://innovacion.ticbeat.com/ibm-presenta-innovaciones-proximos-10-anos/>

- BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA. *Identificación de mejoras: resumen ejecutivo. Puesta en valor de los servicios ofrecidos por la Biblioteca Nacional de España* [en línea]. Julio 2009. [Fecha de acceso 10 de octubre de 2012]. Disponible en Internet: http://www.bne.es/es/LaBNE/EstudioUsuarios/docs/Resumen_Ejecutivo_Identificacixn_Mejoras_BNE.pdf
- BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA. *Memoria 2011* [en línea]. 2012. [Fecha de acceso 28 de septiembre de 2012]. Disponible en Internet: http://intranet.bne.es/export/sites/BNE/es/LaBNE/Memorias/MemoriasAnuales/docs/memoria_2011_corregida_3_0.pdf
- BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA. *Plan Estratégico 2012-2014* [en línea]. [Fecha de acceso 4 de octubre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.bne.es/es/LaBNE/PlanEstrategico/docs/PlanEstrategico12-14.pdf>
- BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA, Servicio de Intranet. *La Intranet de la Biblioteca Nacional: informe sobre su situación actual y planteamiento de una nueva definición*. Feb. 2006. [Documento interno].
- BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA, Servicio de Intranet. *Entrevistas con servicios de la BNE en el marco de trabajo de la consultoría para la propuesta de la nueva intranet*. 28/12/2010. [Documento interno].
- BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA, Servicio de Intranet. *Análisis de usabilidad de la actual Intranet basado en Heurísticos*. 13/12/2010. [Documento interno].
- BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA, Servicio de Intranet. *Consultoría para la mejora de la Intranet de la Biblioteca Nacional*. 01/02/2011. [Documento interno].
- BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA, Servicio de Intranet. *Modelo Estratégico para la Gestión Documental de la BNE*. 8 de julio de 2011. [Documento interno].
- BUSTELO RUESTA, Carlota, GARCÍA MORALES-HUIDOBRO, Elisa y GARCÍA DE PASO GÓMEZ, Esperanza. Definición del modelo estratégico de desarrollo de una intranet corporativa: metodología basada en un caso práctico. *El profesional de la información* [en línea], 2006, sept.-oct., v. 15, n. 5, pp. 352-362. [Fecha de acceso 27 de septiembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2006/septiembre/4.pdf>
- CABRERA, Juan Ignacio. BYOD, al trabajo con tu propio dispositivo: pros y contras de una tendencia imparable. *PC Actual*, 2012, n. 255, p. 20-22.
- D'ALÓS-MONER, Adela. Intranets: sonrisas y lágrimas. *El profesional de la información*, 2002, en.-feb., v. 11, n. 1, pp. 4-8.
- FERNÁNDEZ DE LAS HERAS LAZCANO, José Manuel y DÍAZ DE CERIO GASTÓN, Pako. La Intranet del conocimiento. *Jornadas Españolas de Documentación*, 2000, v. 7, pp. 567-573.
- GALLEGO VÁZQUEZ, Jose Antonio. *Todo lo que hay que saber de Comunidades Virtuales y Redes Sociales*. Wolters Kluwer España, 2012.
- GATES, Bill. Redes Intranet, *EL PAÍS Archivo Edición impresa* [en línea]. 29 de abril de 1996. [Fecha de acceso 27 de septiembre de 2012]. Disponible en Internet: http://elpais.com/diario/1996/04/29/economia/830728810_850215.html
- GENERALITAT DE CATALUNYA. Predicciones para el 2012 sobre Administración y redes sociales [en línea]. [Fecha de acceso 27 de enero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.slideshare.net/gencat/predicciones-para-el-2012-sobre-administracin-y-redes-sociales>

- GONZÁLEZ UGARTE, José Luis. Gestión del conocimiento en intranets corporativas: desarrollo de un modelo de diseño. *SCIRE : representación y organización del conocimiento* [en línea]. Jul.-dic. 2004, v. 10, n. 2. [Fecha de acceso 10 de septiembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://ibersid.eu/ojs/index.php/scire/article/view/1491/1469> . ISSN 1135-3716.
- LARA-NAVARRA, Pablo y MANIEGA-LEGARDA, David. Conocimiento en la nube: evolución de las intranets. *El Profesional de la Información*, 2011, marzo-abril, v. 20, n. 2, pp. 175-181.
- LUPFER, Elizabeth. What's in your Social Intranet?: Top 10 most common Intranet tools (report). *The Social Workplace: where community and collaboration mean productivity* [en línea]. 10 enero 2012. [Fecha de acceso 29 de enero de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.thesocialworkplace.com/2012/01/10/whats-in-your-social-intranet-top-10-most-common-intranet-tools-report/>
- NIELSEN, Jakob. Participation inequality: encouraging more users to contribute. *useit.com : Jakob Nielsen's Website* [en línea]. 9 de octubre de 2006. [Fecha de acceso 1 de octubre de 2012]. Disponible en Internet: http://www.useit.com/alertbox/participation_inequality.html
- O'REILLY, Tom. *What is Web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software* [en línea]. 30 septiembre 2005. [Fecha de acceso 28 de septiembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- PASTOR, A. Redes sociales en la administración pública. *CristolTIC* [en línea]. 29 de diciembre de 2011. [Fecha de acceso 27 enero 2012]. http://www.cristolitic.com/2011/07/redes-sociales-en-la-administracion.html?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter
- PONCELA GONZÁLEZ, Raquel. Retos 2.0 de la nueva legislatura: construcción de relaciones con los ciudadanos. *Jornadas «Redes sociales y web 2.0 en las administraciones públicas»* [en línea]. 16 diciembre 2011. [Fecha de acceso 27 de enero de 2012]. Disponible en Internet: http://www.slideshare.net/ciff_universidades/raquel-poncela-ciffaeinape
- PRESCIENT DIGITAL MEDIA; INTERNATIONAL ASSOCIATION OF BUSINESS COMMUNICATORS. *The Social Intranet Study 2011: business turns social* [en línea]. Diciembre 2011. [Fecha de acceso 28 de septiembre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.slideshare.net/PingElizabeth/the-social-intranet-study-december-2011-summary-report>
- RTVE. Daniel Innerarity. *Para todos La 2* [en línea]. 29 de noviembre de 2011. [Fecha de acceso 18 de mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.rtve.es/alacarta/videos/para-todos-la-2/para-todos-2-daniel-innerarity/1261122/>
- SÁNCHEZ MONTERO, José Antonio. Intranets corporativas y gestión del conocimiento: el caso de una empresa del sector de la energía. *Jornadas Españolas de Documentación*, 2000, v. 7, p. 529-538.
- TELLEEN, Steven L. IntraNet Methodology™: concepts and rationale. *Intranet planning & management* [en línea]. Enero 1995. [Fecha de acceso 3 de octubre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.iorg.com/papers/amdahl/concepts1.html>